



Projekt-Risikomanagement leicht(er) gemacht

„Ambitioniert sein und Risiken managen“ ist eine der acht Dimensionen des High Performance Behavior Models. Bei jedem Projekt stehen den Chancen auch Risiken gegenüber, vor allem bei Innovationen. Die richtige Methode, damit proaktiv umzugehen, ist ein konsequent durchgeführtes Projekt-Risikomanagement. Justin Bierner aus dem Qualitätsmanagement der Division Power Management & Multimarket (PMM) hat mit seinem funktionsübergreifendem Team eine Zusatzfunktionalität für systematisches und übersichtliches Risikomanagement und Reporting in Klusa – der bei Infineon verwendeten Projektmanagement-Software – eingeführt. Inzwischen wird das Tool in mehr als 130 Projekten der früheren Division IMM eingesetzt und kann auch von anderen interessierten Geschäftsbereichen oder Funktionen genutzt werden.

Risiken erkennen und umschiffen



Erfolg im Projektmanagement heißt, das angestrebte Ziel im vorher festgelegten Zeit- und Kostenrahmen zu erreichen. Vor allem bei Entwicklungsprojekten im R&D-Bereich arbeiten die Kollegen regelmäßig an neuen Themen, hinter denen sich verschiedene Fallstricke verbergen. „Ehrgeizige Ziele und Risiken gehören fast schon zusammen. Um unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen, müssen wir Risiken gemeinsam frühzeitig erkennen und systematisch angehen“, sagt Vorstandsmitglied Reinhard Ploss. Um es bildlich zu erklären:

Die frühen Seefahrer mussten viele Herausforderungen überwinden, um eine Schiffsladung Waren zum Zielhafen zu bringen. Zu umfahrende Felsen auf der Seeroute hießen in früherem Italienisch „risco“ – der Ursprung des Wortes Risiko oder Risikomanagement. Jeder verantwortliche Kapitän (oder Projektmanager) würde der Aussage zustimmen, dass es unerlässlich ist, nach Felsen Ausschau zu halten, die seine Mannschaft, das Schiff und die Ladung in

Gefahr bringen könnten. Mit anderen Worten: Ein gutes Risikomanagement ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiches Projektmanagement. Wie lässt sich aber gutes Projektmanagement definieren?

Piraten schlafen nie

Bleiben wir beim Navigationsbeispiel und betrachten das Projektmanagement: Damit die Ladung erfolgreich am Hafen abgeliefert und letztlich das erwartete Geschäft gemacht wird, muss der Kapitän immer die Hauptrisiken im Blick haben, die seine gesamte Mission gefährden könnten. Das könnten die erwähnten Klippen, ein schlechter Zustand des Boots oder Piraten sein. „In unserer Arbeitswelt würden wir die größten technischen Herausforderungen prüfen. Aber auch nichttechnische Themen, wie mögliche Marktrisiken oder Handlungen der Wettbewerber können ein Projekt substantiell gefährden und sollten deshalb immer auf dem Radarschirm sein“, erläutert Bierner.

Weil Piraten leider nicht schlafen, muss man ständig Ausschau nach ihnen halten, also die Risiken kontinuierlich beobachten. Dafür hat das Team um Justin Bierner in Klusa eine Risiko-Trendanalyse zusätzlich zur Meilenstein- und Kosten-Trendanalyse entwickelt. Mit Klusa können Projekte über Standorte und Organisationen hinweg geplant, gesteuert und überwacht werden. Das web-basierte Tool ermöglicht jederzeit Zugriff auf alle relevanten Daten im Projekt um rechtzeitig und wenn notwendig korrigierend auf Veränderungen reagieren zu können. Durch ein rollenbasiertes Zugriffskonzept erhält jeder Anwender genau die Informationen, die er für seine Aufgabenstellung benötigt.

Systematisch, übersichtlich und transparent

Bei Infineon wird Klusa für Projekte der R&D, aller Divisions, Operations sowie der IT genutzt.

Das Central Project Office unterstützt die Nutzer und entwickelt das Tool kontinuierlich weiter: die neue Zusatzanwendung erleichtert eine systematische Risikoeermittlung, -bewertung und -trendanalyse: Der Projektleiter ermittelt mit seinem Team und weiteren Stakeholdern die Risiken und hält sie im Tool fest. Dann wird abgeschätzt, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass das Risiko überhaupt eintritt, und falls es eintritt, wie stark die Auswirkungen auf die gesetzten Projektziele sind. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Zeitpunkt, zu dem das Risiko möglicherweise eintritt: das ermöglicht eine Fokussierung auf Risiken, die erst spät im Projekt oder schlimmstenfalls erst beim Kunden eintreten. Für die ermittelten Hauptrisiken werden dann Maßnahmen zur Gefahrenminimierung oder Umschiffung ausgearbeitet und deren Umsetzung im Projekt laufend überwacht. Die Risiko-Trendanalyse veranschaulicht die Veränderung der größten Risiken über die Zeit und schafft größtmögliche Transparenz.

„Es hat sich gezeigt, dass dieses Tool das Projekt-Risikomanagement und insbesondere ein einfaches und einheitliches monatliches

Risiko-Reporting stark erleichtert“, sagt Projektleiter Justin Bierner. Inzwischen wird das Tool in mehr als 130 Projekten von PMM und IPC aktiv genutzt und von einer Best-Practice-Sharing-Community vorangetrieben – mit intensiver Unterstützung durch die Entwicklungsleiter der neuen Divisions.

Wandel der Risikomanagement-Kultur notwendig

Mit der technischen Möglichkeit allein sei es aber nicht getan: „Diese Strategie bedingt einen Wandel unserer Risikomanagement-Kultur. Wir brauchen Projektmanager, die sich nicht scheuen, Risiken offenzulegen, und Entwicklungsleiter, die diese Projektmanager bei den nötigen Maßnahmen zur Risikominimierung aktiv unterstützen“, betont Bierner.

Das Klusa-Risikomodul steht anderen interessierten Geschäftsbereichen oder Zentralfunktionen zur Nutzung offen.

Die Risikomanagement-Initiative war ein Teilprojekt von Next Level of Zero Defect.

Quelle: Infineon: **Autor:** Andreas Erdmann